



Séminaire

"LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE"

Mardi 31 mai 2011

La stratégie de gouvernance de Skyteam

*Michael Wisbrun
Directeur général de Skyteam*

M. WISBRUN.- Mesdames et messieurs, bonjour. Je pourrais m'exprimer en anglais mais je vais poursuivre en hollandais.

Ces deux jours ont été certainement assez denses, aussi vais-je essayer d'être interactif en vous faisant la présentation de Skyteam.

Dans l'intervention précédente, un point m'a rappelé ma fonction précédente que j'ai occupée pendant 10 ans et que j'ai vraiment appréciée. Je suis maintenant très heureux de la transmettre à mes deux collaborateurs avec qui j'ai travaillé pendant toutes ces années, et qui vont prendre ma relève à partir de demain.

Nous avons également organisé un séminaire pour le marché néerlandais où j'ai partagé mes expériences et esquissé l'évolution de notre secteur.

Un de mes rêves était que la gestion de la chaîne d'approvisionnement puisse compter davantage de femmes au sommet de l'entreprise. La logistique nécessite un systématisme qui implique de faire des choix, d'être transparent en essayant de ne pas tenir compte des egos des uns et des autres. Voilà pourquoi je crois qu'il serait intéressant d'avoir davantage de femmes à la tête des entreprises, et notamment dans le secteur de la logistique. Je suis sûr que cela s'améliorera, les femmes sachant mieux que les hommes gérer des chaînes et prendre les décisions, car s'il faut d'abord partager, il faut au final savoir trancher.

Je vais dresser très rapidement le panorama de notre industrie. Vous en connaissez sans doute déjà certains aspects ; puis dans la deuxième partie, je répondrai à vos questions.

Il faut que l'on construise notre avenir autour de notre rôle conjoint. J'ai eu la chance d'avoir pu jouer un rôle au sein d'Air France-KLM qui m'a permis de remplir une page du livre sur l'évolution de l'industrie aéronautique qui paraîtra dans 10 ans. Je vais dorénavant piloter Skyteam où nous écrirons notre avenir tous ensemble. Si je connais le paragraphe dans lequel nous nous situons actuellement, je ne sais pas encore quel sera le suivant mais si nous le construisons ensemble, je suis sûr que nous pourrons ainsi accéder à l'étape suivante. Je suis également convaincu que les évolutions se feront plutôt sur un mode accéléré, ce qui est également lié au développement économique et à la crise actuelle. Pour résoudre tout cela, nous devons être ensemble plus efficaces.

Vous percevez assurément ce qui est essentiel à la consolidation. Aux Etats-Unis, on a parlé de déréglementation dans les années 70. Rien n'était possible et tout d'un coup, tout fut possible. En Europe, au milieu des années 1990, cela s'est appelé la libéralisation. Au début, rien n'était possible mais graduellement, on a vu que de plus en plus de choses étaient possibles ici aussi. Air France et KLM réunis, par exemple, a fait partie d'une de ces innovations. L'Organisation Mondiale du Commerce supprime les frontières et les barrières. Ce sont des mouvements qui s'associent au développement technologique, à la croissance d'éthique, et qui accessoirement nous aideront à gagner notre vie.

Il existe différentes formes de consolidation, de collaboration.

La première est de construire des alliances en maintenant des entités séparées mais liées par des accords communs sur le fret ou les passagers, par exemple.

Certains accords ne sont pas déterminants pour l'organisation. Mais la joint-venture entre Air France-KLM et Delta est une véritable innovation. C'est une forme intensive de collaboration où les organisations vont davantage travailler ensemble afin d'en augmenter la valeur ajoutée. Ensuite, on peut aller plus loin.

Au sein de KLM, je me suis spécialisé dans les joint-ventures à partir des années 90, ce qui a abouti à ce qu'encore aujourd'hui nous continuons cette intégration au sein de Delta. Cette nouvelle compagnie qui a vu le jour aux Etats-Unis a eu un impact assez important sur les organisations comme sur leurs salariés, mais a également dégagé beaucoup de valeur, surtout si l'on regarde son potentiel au sein de l'entreprise, non seulement essentielle à sa survie mais également précieuse en terme d'investissements, à l'image de ce que sont les acquisitions ou les fusions.

Si on regarde l'évolution depuis ces années 80 et 90, nous avons connu la déréglementation aux Etats-Unis, la libéralisation en Europe et la globalisation entre les différents continents. Ces différentes formes de collaboration se sont intensifiées. KLM et Northwest ont été les premiers en 1992, avant de réaliser une intégration plus poussée en 1997. On voit également le début de la Star Alliance avec Lufthansa. Oneworld également, et enfin Air France, Delta, Korean et Alitalia dans Skyteam. En moins de 10 ans, nous avons donc vécu une évolution assez rapide.

Si nous regardons maintenant la taille de ces alliances, on voit que Skyteam comporte 13 membres, aujourd'hui. Je reviendrai sur l'évolution de Skyteam ultérieurement. Oneworld avec British Airways et American Airlines compte 12 membres. Star Alliance est l'alliance la plus importante avec 27 membres, à ce jour. Si on compare le nombre d'avions : 3 000 pour Skyteam ; 2 000 pour Oneworld et presque 4 000 pour Star.

Ce qui est peut-être plus intéressant à vos yeux, ce n'est pas seulement le nombre de clients mais aussi le nombre de leurs salariés, car si on doit construire notre avenir ensemble, on parle alors de 300 000 collègues au sein de Skyteam, plus ou moins la même chose pour Oneworld, mais un peu plus de 450 000 chez Star. L'évolution de cette industrie va impacter énormément d'employés et de passagers.

Quels sont les avantages des alliances ? Vous en avez certainement déjà entendu parler, je vais donc être assez bref. Un des avantages consiste à utiliser le réseau des autres sans réaliser de vols soi-même. On peut également s'approprier le marketing de ses partenaires vis-à-vis de ses propres clients. On peut créer des synergies, réduire les frais en achetant ensemble, ou augmenter les volumes. Cela veut également dire que l'on peut obtenir de meilleurs prix et de meilleurs services. On peut aussi partager notre savoir-faire et en profiter tous ensemble.

Ces différentes stratégies sont utilisées au sein des alliances, à l'image de ce que nous sommes en train de réaliser chez Air France et KLM en écrivant actuellement cette histoire qui nous réserve encore d'autres chapitres pour le futur.

Quels sont les avantages pour les clients ? A partir de demain, je travaillerai officiellement pour Skyteam, sensibilisé aux activités Passagers, à la différence des activités Fret que j'ai orchestrées jusqu'à présent. Nous aurons de plus en plus d'opportunités offertes grâce à ces alliances, en travaillant pour nos clients. S'ils sont de plus en plus en recherche de destinations aux quatre coins du monde, ces alliances pourront les satisfaire plus facilement en leur offrant davantage de choix d'aller de Paris en passant par Chicago jusqu'à Cincinnati, par exemple. Le client n'aura pas à contacter trois compagnies aériennes mais pourra simplement avoir son vol organisé par l'un des partenaires des alliances, lui offrant ainsi davantage de confort.

Nous proposons également des programmes de fidélité, avec des points que le passager peut obtenir auprès de plusieurs compagnies et qu'il peut utiliser sur d'autres. Cela lui facilite aussi la vie.

L'obtention des billets sera également facilitée avec des options Internet plus accessibles. Le client pourra utiliser les *lounges* des différents aéroports où nous l'accueillerons en tant que membre Skyteam. L'accueil sera meilleur que s'il était seulement réservé à KLM ou Air France. Le but de cette alliance est que le client soit pris en charge dans un univers d'émotions privilégiées et qu'il puisse voyager plus facilement d'un aéroport à l'autre.

Quel avantage en tire le salarié ? Tout d'abord, cela lui offre une véritable opportunité de participer à un développement sain de l'entreprise, sans possibilité de retour en arrière. Il faut tout simplement agir ensemble et ne pas trop tergiverser, parce que les opportunités que le monde offre sont de plus en plus limitées et que le passager recherche des solutions toujours plus accessibles et faciles à vivre. Ce sont des développements porteurs de croissance pour la société auxquels le salarié peut participer.

A une plus petite échelle, c'est un enrichissement des métiers, certains salariés pouvant obtenir des postes plus intéressants. Plutôt que d'envisager un avenir focalisé sur une seule direction, il faudra s'adapter et acquérir une vision pluriculturelle et plus universelle dans une entreprise qui s'internationalisera de plus en plus où les salariés pourront augmenter leurs compétences, rechercher des opportunités et progresser encore davantage. L'entreprise pourra alors se renforcer. Star d'ailleurs agit de cette même manière comme tous nos autres concurrents.

Vous allez peut-être me souligner des aspects négatifs. Il y a effectivement des domaines qu'il faudra abandonner, comme par exemple, le développement du fret Air France KLM - Martinair. Mais on ne peut pas tout maintenir. Nous devons également progresser de ce côté-là. Il faut profiter de l'occasion offerte par le biais de cette vision plus internationale.

Je voudrais aborder brièvement Skyteam, car les choses sont allées très vite. Lorsqu'on m'a demandé, il y a trois mois, de reprendre la gestion de Skyteam, j'ai été impressionné par tout ce qui avait été construit. Skyteam a débuté en 2000 avec Air France, Delta et Korean Air qui ont été les leaders, puis KLM s'y est ralliée en 2004, puis Aeroflot en 2006. En 2007, China Southern nous a rejoints et nous allons y ajouter China Eastern, une très grande compagnie à Shanghai, China Airlines et Shanghai Airlines. Cela signifie que dans une période vraiment limitée, nous allons positionner la Chine sur « la carte de Skyteam », et grâce aux partenaires dont nous disposons aujourd'hui, pouvoir rattraper Star. Sur cette diapositive, on voit bien 2010-2011 où nous sommes passés de 9 à 13, et en 2012 à 20 et plus.

Je dois vous dire que **Marie-Joseph Malé**, mon collègue français et prédécesseur, a fait du superbe boulot en démarrant Skyteam à Amsterdam. Je suis très heureux de reprendre les commandes de cette vaste organisation. Il est donc important qu'Air France-KLM et Delta participent à ce mouvement de *clusters*¹ afin de rester vraiment compétitifs vis-à-vis de Star et Oneworld.

Voici la carte mondiale avec les destinations que nous offrons. Tous les points rouges représentent nos 13 000 vols par jour vers 900 destinations. On peut donc offrir davantage d'opportunités à nos clients qu'il y a 10 ans.

Cette carte montre également les zones où nous sommes encore très peu présents comme l'Amérique du Sud ou l'Inde, alors que le Brésil comme l'Inde possèdent des économies en pleine croissance. M. **Gourgeon**, M. **Hartman** et M. **Anderson**, les dirigeants d'Air France-KLM et de Delta vont s'attacher à combler ces zones encore inexploitées.

La semaine prochaine, je tiendrai une réunion à Singapour où nous étudierons la manière d'attirer et d'amener Jet Airways à se connecter à notre plateforme Skyteam. Nous verrons aussi comment demander à la brésilienne GOL d'y participer. C'est une véritable lutte entre Star et Oneworld car les compagnies aériennes doivent être convaincues de faire le bon choix. Ainsi, pas à pas, nous élargirons notre réseau pour offrir aux passagers la possibilité de voyager en toute tranquillité.

Où en sommes-nous maintenant avec Skyteam face au développement de l'industrie ? Nous abordons une phase très importante.

¹ regroupement

Pendant plus de 10 ans au fret, j'ai vu le business se développer mais nous avons été frappés par la crise à partir de 2009 et 2010. Ces deux années furent catastrophiques et je crois que personne n'avait connu un tel effondrement du marché. Ce fut une descente vertigineuse, et heureusement qu'au Fret, nous avons pris de bonnes décisions que nous avons rapidement mises en œuvre. Mais nous ne sommes pas encore sortis de cette crise.

Ce diagramme illustre les parts de marché de notre industrie. Si on la compare avec l'économie d'un pays, nous voyons qu'elle se place en vingt-et-unième position dans le monde. Notre industrie est presque aussi développée que l'économie de la Suisse, donc très importante dans le monde.

Vous découvrez ici, les flux de passagers entre les différents continents. L'Amérique représente 30 % du total des passagers. L'Europe, 11 % et l'Asie, 11 % également. Mais nous allons connaître une croissance prononcée en Asie. Entre les continents, 7 % et 12 %. Le triangle Amérique-Europe-Asie représente quasiment 70 % des activités de transport aérien dans le monde. Voilà les raisons pour lesquelles les membres de Skyteam se trouvent dans ces blocs.

Constatez ce qui s'est passé dans les 10 dernières années. Ce graphique "*international traffic per Airlines group in millions of RPK*" vous montre le pilier bleu représentant Air France-KLM, et le pilier jaune correspondant à Lufthansa. C'étaient les plus grandes compagnies en 2005. En 2010, Air France-KLM et Lufthansa sont toujours les plus grands, pas parce qu'ils étaient là et qu'ils n'ont rien fait, mais parce que ces groupes se sont développés, élargis à d'autres compagnies, en se positionnant clairement dans ce monde ultra compétitif.

La compagnie Emirates n'existait quasiment pas, il y a 5 ans. Nous voyons à quelle vitesse, cette économie croissante au Moyen-Orient et en Chine va influencer le monde dans lequel nous évoluons.

Où nous trouvons-nous exactement dans cette crise ? En sommes-nous sortis ? Existe-t-il toujours une crise ?

Mon opinion est que la partie périlleuse de la crise est derrière nous mais il reste encore quelques zones de turbulence. Nous constatons que l'industrie aérienne européenne a beaucoup plus de difficultés que l'industrie en Asie ou aux Etats-Unis. Même les compagnies du Moyen-Orient ont des problèmes alors que leurs pays ne connaissent que la croissance tout en bénéficiant du pétrole. Mais leurs compagnies aériennes offrent de telles capacités associées à un soutien indéfectible de leurs états, qu'elles ont toujours la possibilité de croître.

Ce monde est encore en pleine mouvance. Il faut déterminer où nous devons nous focaliser pour agir et nous développer au mieux dans les prochaines années.

En tant qu'Air France-KLM dans l'alliance Skyteam, nous sommes très fiers d'acquérir la position de leader en Chine. Nous avons déjà China Southern comme membre. China Eastern le deviendra également le 21 juin ; China Airlines, donc Taïwan, le sera en septembre. Avec ces trois compagnies qui vont se joindre à Skyteam, nous allons devenir le plus grand cluster de partenaires en Chine, et nous pourrons donc mieux servir nos passagers que Star et Oneworld.

Nous avons également à relever de plus grand défis, car faire adhérer des compagnies à Skyteam est un premier challenge, mais arriver à proposer un fonctionnement qui soit vraiment convivial pour le passager est encore autre chose. Beaucoup d'eau coulera encore sous les ponts avant que nous arrivions aux résultats escomptés.

Quels en seront les futurs développements ? Comment va-t-on gérer la gouvernance ? Qu'est-ce que cela impliquera pour nos clients, nos associés et nos salariés ?

Nous avons établi au sein de Skyteam, un bureau qui a été créé il y a trois ans, et qui s'appelle SAAM². Il facilite le service à la clientèle via les compagnies en s'occupant de l'organisation. C'est grâce à M. **Malé** que nous avons vraiment commencé à développer nos activités en essayant de faire converger les offres des différentes compagnies. Nous fonctionnons au sein de cette alliance grâce à un *governing board* composé de MM. **Spinetta**, **Hartman**, **Gourgeon**, et **Anderson**. Nous tenons des réunions toutes les deux semaines et d'ailleurs la prochaine aura lieu la semaine prochaine, à Singapour.

Ensuite, nous pilotons également grâce au *management board*, le comité de Direction auquel je participe. Nous devons faire en sorte que Skyteam offre les meilleurs services à la clientèle et surtout que ces services soient bien coordonnés. Les trois compagnies Air France, KLM, et Delta y travaillent dans une collaboration conviviale et intelligente. Vous voyez sur cette diapositive que les PDG des trois compagnies se trouvent dans le *governing board*. Les directeurs exécutifs comme **Erik Varwijk** à KLM, **Bruno Matheu** à Air France, feront un reporting aux PDG respectifs et travailleront avec le *management board* pour continuer à aller tous ensemble dans la bonne direction.

Vous voyez aussi la complexité de ces liens ; vous avez ici un diagramme assez simple mais qui démontre l'existence de nombreux liens et interconnexions. L'interprétation en est délicate, mais on retiendra qu'il faut déjà que les compagnies acceptent leurs propres responsabilités, mais qu'elles soient conscientes également de la responsabilité commune. Ce n'est pas toujours facile.

Nous arrivons donc au processus décisionnel.

Nous fonctionnons sur le principe du consensus. En tant que *managing director* de Skyteam, je dois faire en sorte qu'Air France, KLM et Delta tombent d'accord entre elles sur une orientation commune. Je vous donne un exemple. Il y a une heure, j'ai téléphoné à **Jean-Christophe Lalanne**, qui est le responsable IT (systèmes d'information) pour Air France-KLM. Je lui ai parlé des priorités devant être prises par Air France-KLM dans le cadre, par exemple, de la reconnaissance d'un client important dans les *lounges*. Quand un client français va dans un *salon VIP* d'un aéroport de Corée, le *lounge* Korean ne sait pas que c'est un de nos clients importants, un client de notre cluster. Ils ne savent pas si c'est un client Elite ou un client Club 2000. Il faut donc que les systèmes soient interconnectés. Je viens de téléphoner à Jean-Christophe, parce que c'est lui qui doit débloquer de l'argent à temps pour que cette interconnexion technique soit réalisée. Il est très important de déterminer des priorités entre les différents PDG et faire en sorte que les décisions soient mises en œuvre à chaque niveau de l'organisation.

Le SAAM va faciliter cela. En ce qui me concerne, je ne pense pas être président directeur d'un groupe, mais plutôt le responsable qui agit afin de faire en sorte que ces liens, ces connexions, existent et fonctionnent entre les différents éléments.

Nous avons aussi entre-temps, développé une vision et une mission.

Notre vision demeure d'être l'alliance globale préférée au service du client. Notre mission consiste à ce que les clients nous reconnaissent comme une alliance excellente, dont la collaboration entre ses différents membres s'élargit, aboutissant ainsi à ce que notre marque Skyteam garde leur préférence tout en grandissant et en s'améliorant encore.

Nous alignons les marques Air France, KLM, Delta, et d'autres, et Skyteam y est subordonné. Nous voulons que ce soit l'inverse et que la marque Skyteam soit reconnue par le client : "*Je fais partie d'une alliance et je vais voler sur Air France, KLM ou Delta*". C'est cette démarche que nous voulons continuer à développer et dont le contenu doit être actualisé en permanence.

² SAAM : Skyteam Airlines Alliance Management

Voilà les six priorités que nous avons posées. Je ne vais pas toutes les commenter. Nous devons d'une part, offrir une bonne qualité de services au client, parce que pour l'instant, il lui est très difficile de comprendre pourquoi il part de Nice à Paris avec Air France, puis il prend Delta à Atlanta où il aura un autre siège, avec un autre système de réservation. L'expérience du client se fonde toujours sur l'expérience de la compagnie et pas sur l'expérience Skyteam. Il faudra donc que de nombreuses initiatives soient réalisées conjointement entre compagnies pour que le client ait la sensation que son expérience est vraiment unique sur toute la totalité de son voyage.

Nous voulons également offrir de nouveaux services, faire de nouvelles propositions aux clients. Air France peut offrir de nouveaux services comme, par exemple, réserver un vol pour des enfants voyageant seuls, ou à l'arrivée à l'aéroport, proposer de réserver directement un hôtel. Delta est capable de le faire, KLM aussi. Si on le faisait à trois, ensemble, ce serait moins onéreux tout en garantissant un standard identique. Indépendamment de se grouper sur des actions que nous faisons déjà séparément, il faudra réfléchir à développer de nouveaux produits au niveau de Skyteam, plutôt qu'au niveau de la compagnie elle-même.

Nous étudions des centaines de projets et nous avons décidé de commencer par prendre certaines initiatives. Nous avons cerné des priorités pour que dans les prochains trimestres, nous puissions avancer ensemble. Nous pouvons bien sûr proclamer de grandes théories mais il reste essentiel de nous focaliser sur le cœur de nos activités.

C'est d'ailleurs maintenant que je vais m'attacher à interpréter et à mettre en œuvre les projets décidés.

La dernière partie de mon exposé traitera de l'avenir des alliances.

Pour Skyteam comme pour les futures alliances, je suis sûr que dans le livre que je suis en train d'écrire, je vais devoir rajouter des chapitres. L'aspect définitif de ce manuel sera finalisé grâce à vous et aux échanges que vous aurez avec le management. Les alliances entre les différentes compagnies sont de plus en plus imbriquées et de plus en plus perceptibles. Au début, il y a eu Northwest/KLM, nous avons maintenant Air France/KLM, Delta, etc. Sur l'Atlantique nord, Skyteam cohabite avec l'alliance entre Lufthansa United et Continental, et celle qui associe British Airways à American.

L'Atlantique du nord arrive dans la phase la plus mature de son développement comparé au reste de l'Europe et à l'Asie. Mais nous observons également de plus en plus de joint-ventures multilatérales. Et aujourd'hui, avec un élément central récurrent, le client se voit offrir davantage de d'opportunités. On constate au final une plus grande rentabilité des investissements réalisés, nous avons besoin de moins d'argent pour continuer à élaborer et développer le réseau. Les joint-ventures, les alliances détermineront de plus en plus le monde de demain.

Pour initier nos échanges, je voudrais vous poser quelques questions sur lesquelles j'ai bien sûr ma petite idée sur les réponses, mais tout en vous précisant que je ne peux pas encore vous dire ce qui se réalisera:

L'alliance entre Air France-KLM et Delta dans le Nord Atlantique aura-t-elle une conséquence sur la Chine et l'Europe ?

China Eastern, China Southern et China Airlines construiront-elles une alliance ou une joint-venture avec Air France-KLM ?

Un lien va-t-il s'établir entre l'Inde et l'Europe ?

Ces questions et les réponses qui seront données vont déterminer notre avenir.

Allons-nous vers une intégration plus poussée des alliances et des joint-ventures ? Air France-KLM va-t-elle connaître une intégration majeure ? De même pour Delta/Air France-KLM ? Ou, est-ce qu'après l'alliance et la joint-venture, on en restera là ?

Ce sont des questions auxquelles il nous faudra répondre pour qu'au final, notre compagnie soit gagnante, afin de connaître un avenir collectif.

Que va-t-on faire des compagnies low cost en Europe ? Vont-elles rejoindre les alliances, les joint-ventures, les compagnies majors comme Air France-KLM ? Je ne sais pas.

Dernier point, mais qui n'est pas le moins important dans le développement de Skyteam et de sa gouvernance, on se demande si d'autres compagnies ou groupes d'alliances ne vont pas se joindre aux alliances Star, Skyteam et Oneworld ?

Les réponses à ces questions, nous les détecterons certainement dans les années à venir.

Nous avons connu les années 80 avec des règlements très stricts. Les compagnies américaines pouvaient faire énormément de choses, tandis que les compagnies européennes étaient plus limitées, mais maintenant en Europe, les compagnies peuvent à l'inverse tout se permettre.

Dans les années 2000, nous avons créé des alliances entre l'Europe et l'Amérique. Après ces périodes dynamiques de 1980-1990 et 2000-2010, il est plus que clair que ces développements sont devenus irréversibles et qu'il faut maintenant déterminer la forme que nous choisirons pour l'avenir.

Je conclurai ma présentation ici et je suis prêt à répondre à vos questions.